

PATRICE ELISE GOMES

# IDENTIFICAR O EFEITO QUE O CONCEITO DAS EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS PODE CAUSAR DENTRO DE UMA EQUIPE

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPr, como requisito parcial para obtenção do título de especialista no Curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios.

Prof. Orientador: Leszek Celinski

CURITIBA  
2006

Agradeço a Deus pelo dom da vida, pela capacidade que Ele me deu em aprender.

Agradeço a esta instituição pela oportunidade de estar aprendendo e convivendo com pessoas diferentes que nos fazem crescer diariamente.

Agradeço especialmente ao mestre em ensinar, professor doutor Leslek Celinski por tanta sabedoria, bom humor, e amizade.

Dedico este trabalho ao meu amor, companheiro, amigo e marido, Gustavo Camatta que foi paciente em não ter minha companhia tão frequente nos finais de semana e nas noites de estudo.

Dedico também a minha família e a amigos que sempre me incentivaram.

## RESUMO

**Gomes, Patrice Elise. Identificar o efeito que o conceito das equipes autogerenciáveis pode causar dentro de uma equipe.** A presente pesquisa é uma investigação sobre como podemos destacar as equipes que possuem maturidade o suficiente para serem autogerenciáveis, ou se elas são informais ou formais, se podem ou não crescer por si próprias, ou se dependem de um líder, ou não. Este estudo vem analisar a possibilidade da equipe crescer a partir dos integrantes tendo um rodízio dentro da mesma, sem que haja um líder para indicar ou prestigiar o trabalho apenas de um integrante.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTO .....	iii
DEDICATÓRIA .....	iv
RESUMO.....	v
SUMÁRIO .....	vi
INTRODUÇÃO .....	01
1. SITUAÇÃO EXISTENTE NUMA DETERMINADA ORGANIZAÇÃO, ONDE ALGUMAS EQUIPES PARECEM NÃO ACEITAR A VALORIZAÇÃO DE INDIVÍDUOS PERTENCENTES AO MESMO GRUPO .....	05
2. DEFINIÇÃO SOBRE O QUE SE ENTENDE POR EQUIPES .....	14
3. VALORIZAÇÃO DE EQUIPES .....	21
4. ATÉ QUE PONTO A VALORIZAÇÃO DEVE SER CULTIVADA EM EQUIPES? .....	35
5. ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A VALORIZAÇÃO E A MATURIDADE DE UMA EQUIPE .....	39
CONCLUSÃO.....	41
12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	43

## INTRODUÇÃO

As exigências humanas e mercadológicas atuais, vêm revelando-se implacáveis para as empresas que as negligenciam, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte <sup>(1)</sup>.

Faz-se necessário a estruturação, ter comprometimento organizacional, ou seja, ligar o indivíduo à organização, reduzindo a probabilidade de ele a abandonar <sup>(2)</sup>. Para Oliveira <sup>(3)</sup>, a estrutura organizacional deve ser delineada de acordo com os objetivos e as estratégias estabelecidas, ou seja, a estrutura organizacional é uma ferramenta básica para alcançar as situações almejadas por uma empresa.

*“Organização da empresa é a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”*

<sup>(2)</sup>

Uma estrutura organizacional que almeje sucesso deve seguir a um padrão, ou a superação do mesmo, para garantir a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes externos e internos à empresa. Este ‘padrão’ é pontuado de acordo com Scarpi <sup>(4)</sup> na identificação das necessidades dos clientes, da satisfação do usuário dos serviços oferecidos e a satisfação dos colaboradores do mesmo.

Para identificar tais necessidades é preciso avaliar. Para Drucker <sup>(5)</sup> “avaliar é julgar; e todo julgamento requer um padrão definido. Julgar significa aplicar um conjunto de valores. E julgamentos de valor destituídos de padrões claros, precisos e públicos são irracionais e arbitrários”.

Outra necessidade para avaliar este processo é a pesquisa do clima. Maslow <sup>(6)</sup>, pioneiro no estudo da motivação humana, sempre afirmou que as pessoas comportam-se diferentemente diante de uma situação ou fenômeno, pois em cada uma, há sempre uma força interior ou um motivo predominante que guia suas ações e que acaba por determinar seu comportamento.

A motivação é um processo interno ao indivíduo, no entanto compreende-se que o ambiente contribui para o seu afloramento, pois é a partir dele que o homem constrói sua realidade <sup>(6)</sup>.

Para Maslow <sup>(6)</sup>, além de estarem motivados e comprometidos, “os indivíduos auto-realizados sentem o desejo de desenvolver todo o seu potencial, uma vez que se sentem gratificados em suas necessidades básicas e são motivados por metamotivações, que os tornam indivíduos espontâneos e naturais, dedicados, devotados a uma missão maior com uma relação diferente com seu trabalho”.

Maslow, contestou Drucker <sup>(5)</sup> em um ponto:

*“Nada corrói mais rapidamente o espírito de uma organização que concentrar nas deficiências e inaptidões, relegando os pontos positivos e aptidões das pessoas. O enfoque deve ser nos aspectos positivos”<sup>(7)</sup>.*

Drucker <sup>(7)</sup> prefere acentuar somente os pontos positivos das pessoas. Maslow <sup>(6)</sup> diz que devemos acentuar os pontos positivos nas condições que isso for exigido, ou seja, onde de fato, funcionará. Para ser realista precisamos também acentuar que o que há de negativo, em qualquer proporção, é uma exigência dos fatos existentes.

Neste aspecto, concordamos com Maslow <sup>(6)</sup>, porque amanhã as condições podem não ser boas e seria desaconselhável nos apoiarmos somente em bons princípios, em bons resultados e em boas intenções.

O clima de uma organização impacta diretamente a produtividade dos seus colaboradores. Se o clima está bom, as pessoas trabalham mais felizes, mais motivadas e são capazes de dar o melhor de si. Se está ruim, as pessoas ficam desconfiadas, irritadas e desanimadas - e conseqüentemente produzem menos. Um bom - ou um mal - clima nunca resulta de uma única causa, mas sim de um conjunto de fatores.

Neste contexto, vamos analisar precisamente a satisfação ou insatisfação dos colaboradores de uma determinada organização na formação de estruturas formais e informais onde algumas equipes parecem não aceitar a valorização de certos indivíduos, mesmo as surgidas espontaneamente da interação social no círculo em que trabalham.

Definir o que se entende por equipe, conceituar a valorização de equipes, os vários tipos existentes e os efeitos positivos e negativos desta valorização.

Todo este contexto será de importância real para se saber até onde esta valorização deve ser cultivada, sua relação com a maturidade de uma equipe e, por fim, a aplicação da valorização a equipes autogerenciáveis.

Conhecimento alimenta conhecimentos”, diz Maslow <sup>(6)</sup>. Conhecer as necessidades e propostas de uma equipe e seus líderes, sejam eles de uma organização formal ou informal trará à superfície os pontos negativos a serem



ministrados e os positivos a serem ampliados e melhor estruturados. Tais pontos serão analisados neste projeto.

## **1. SITUAÇÃO EXISTENTE NUMA DETERMINADA ORGANIZAÇÃO, ONDE ALGUMAS EQUIPES PARECEM NÃO ACEITAR A VALORIZAÇÃO DE INDIVÍDUOS PERTENCENTES AO MESMO GRUPO**

Nas organizações existem vários tipos de grupos/equipes, como por exemplo, de trabalho, de projeto, de planejamento, da qualidade, funcionais e interfuncionais, de coordenação, horizontais, hierárquicos, de consultoria, temporários, com e sem liderança, entre outros, cada um dos quais possuindo potencial e significados de existência peculiares e com diferentes configurações de autonomia. Aparentemente, o mundo inteiro parece ser formado por grupos e equipes, sendo que, ao longo do curso da história, estes têm sido a forma e o meio normal de se fazer as coisas.

Segundo Moscovici <sup>(8)</sup>, os grupos existem em praticamente todas as organizações enquanto as equipes, apesar de terem esta denominação em várias organizações, ainda são raras. Um grupo se transforma em equipe quando começa a identificar seu próprio procedimento e procura diagnosticar e resolver os problemas enfrentados. Outros autores, como Robbins & Finley <sup>(9)</sup>, afirmam que uma equipe pode ser facilmente definida: são pessoas fazendo algo juntas, sendo que o algo que uma equipe faz, não é o que a torna uma equipe, e sim é o juntos que interessa.

As organizações e o modo como elas organizam o trabalho, de acordo com Argyris <sup>(10)</sup>, estabelecem restrições ao desenvolvimento da maturidade das pessoas. O mesmo autor questiona a capacidade da administração em criar um ambiente de trabalho onde todos os trabalhadores tenham oportunidades para

crescer e amadurecer como indivíduos e como membros de um grupo, contemplando a auto-satisfação e as metas da organização. Através dos resultados das suas investigações, concluiu que, se possibilitarem às pessoas o crescimento e o amadurecimento no trabalho, as organizações poderão transcender a mera busca da satisfação das necessidades individuais e utilizar o potencial humano existente.

Ao estudar a relação entre personalidade e organização, Argyris <sup>(10)</sup> objetiva fornecer um referencial que contribua para a compreensão dos porquês da conduta humana em organizações como complexos industriais, bancos, companhias de seguro, sindicatos e repartições governamentais. A conduta humana nas organizações é complexa, existe em vários níveis e tem causas variadas:

*“Uma das maneiras é admitir-se que todas as organizações se originam da tentativa de fundir dois componenetes básicos, o indivíduo e a organização formal. O plano formal é a ‘grande estratégia’ que se supões seja seguida pelos participantes individuais, o mais corretamente possível [...] Os participantes, entretanto, são seres humanos: são eles próprios, organismos vivos, com sua ‘grande estratégia’ demonstrada por suas capacidades, necessidades e objetivos. Como organismos, se esforçarão sempre por conseguir a auto-realização, enquanto se conduzem como agentes da organização” (Argyris, 196, p. 33) <sup>(10)</sup>.*

Nesta perspectiva e de acordo com Robbins & Finley <sup>(9)</sup>, uma equipe é algo surpreendente, que causa perplexidade e agrega valor, porém de forma

inconstante. São seres humanos que necessitam de grande atenção. Equipes têm de ser fomentadas, alimentadas, bem tratadas e necessitam, de vez em quando, de uma válvula de escape. Os autores admitem que as equipes podem ser confusas e propensas a todos os tipos de problemas inerentes à natureza humana sendo que, segundo os mesmos: (1) equipes confundem-se quanto às suas metas; (2) seus participantes tendem a não aceitar os papéis que lhes são atribuídos; (3) equipes têm dificuldades para tomar decisões; (4) seus participantes, muitas vezes, não são adequadamente recompensados; e (5) seus líderes nem sempre agem como tal.

Durante muito tempo, o principal recurso escasso era o capital e daí o fato de as empresas se organizarem em torno da alta administração; atualmente, em boa parte do mundo, o recurso verdadeiramente escasso é o conhecimento, e, portanto, é preciso incentivar as condições favoráveis das pessoas ao trabalho em consonância às exigências do mercado.

Neste contexto, o estudo dos processos de funcionamento e das mudanças nos grupos se reveste de uma importância particular na apreensão dos fenômenos organizacionais <sup>(10)</sup>.

Como consequência, são apontados alguns dos principais atributos do trabalhador da empresa reestruturada, tais como a iniciativa, a criatividade, a habilidade para trabalhar em equipe, a competência avaliativa, a capacidade de planejar e de organizar o seu trabalho, a visão de conjunto e a capacidade para aprender no próprio local de trabalho <sup>(10)</sup>.

Muitos especialistas têm salientado o papel das equipes na busca da melhoria contínua da qualidade, que é a condição fundamental da Gestão da Qualidade Total Ishikawa <sup>(11)</sup>, afirma que “o Controle Total da Qualidade é uma atividade grupal e não pode ser realizada por indivíduos, requerendo o trabalho em equipe”. Em outras palavras, as equipes se constituem em ferramentas de gestão. De acordo com Drucker <sup>(7)</sup>, o trabalho em equipe é um fato. Sempre que as pessoas trabalham em conjunto, elas o fazem em equipe, porém, “a decisão de qual equipe usar, para que finalidade, é vital, difícil e arriscada”.

Conforme Oliveira <sup>(3)</sup>, qualquer empresa possui em sua organização dois tipos de estrutura: a formal e a informal.

Para Burmester <sup>(12)</sup> quanto maior a instabilidade no ambiente externo e a competitividade entre as empresas, maior a necessidade de elas se empenharem nos seus planejamentos.

Silva <sup>(13)</sup> aponta que mesmo corporações grandes e tradicionais são vulneráveis a essas mudanças, sendo muitas vezes absorvidas, ou simplesmente desaparecendo, por não se adequarem tempestivamente a uma realidade em constante mutação.

Independente do quanto uma mudança possa ser lógica, racional e benéfica, as pessoas irão criar uma barreira se esta mudança for imposta. Temos que atentar para o detalhe de que as pessoas não criam resistência à mudança em si, na realidade elas criam resistência a *terem* que mudar (Carr et alli, 1992) <sup>(14)</sup>.

De acordo com Scarpi <sup>(4)</sup>, as organizações têm que mostrar um nível de eficiência cada vez maior. Aquelas que menosprezam a atenção a qualquer dos elementos pertinentes à sua atividade acabam pagando elevado preço, muitas vezes comprometendo a própria subsistência.

A estrutura informal, surgindo da interação social das pessoas, desenvolve-se espontaneamente quando as pessoas se reúnem. Os executivos, por exemplo, gostariam de ter um controle maior sobre essa estrutura, pois isso tornaria o trabalho mais simples e envolveria menos preocupações. Para eles, a estrutura informal é um empecilho que, regularmente, oferece resistência às ordens formais, ou as altera, ou ainda as cumpre por um procedimento diferente do desejado. Independentemente de quão útil ou prejudicial ela é, o executivo logo percebe que a primeira característica da estrutura informal é não poder ser extinta.

Enquanto houver pessoas nas empresas, haverá grupos informais.

Em contraste com o fluxo descendente da autoridade formal, a autoridade informal influi, na maioria das vezes, de forma ascendente ou horizontal. É mais um privilégio que um direito. É geralmente, mais instável do que a autoridade formal, pois está sujeita aos sentimentos pessoais. De acordo com sua natureza subjetiva, a estrutura informal não está sujeita ao controle da direção, como está a estrutura formal.

Como resultado das diferenças entre as duas formas de autoridade, a estrutura formal pode crescer em proporção desmedida, no entanto as estruturas informais tendem a ficar com uma estrutura menor, a fim de buscar os

limites das relações pessoais. Existem muitas estruturas informais dentro de uma grande empresa e são inseridas em todos os níveis. Algumas inteiramente dentro da empresa, outras parcialmente externas à ela.

Os líderes de grupos informais surgem de várias causas. Algumas dessas causas são: idade, competência técnica, localização no trabalho, liberdade de locomover-se dentro da atividade e uma agradável e comunicativa personalidade. Certamente, as causas são tão numerosas quanto as situações, porque cada líder surge sob circunstâncias basicamente diferentes.

Com as características destes líderes de grupos informais é claro observar que quando ele (líder) surge por uma determinada circunstância, alguns integrantes do grupo manifestam-se contra a decisão tomada, quer seja pela maioria dos integrantes, ou pela sugestão da chefia. No caso de equipes chamadas autogerenciáveis, quem sugere é a própria equipe.

Embora cada pessoa, em um grupo de trabalho, possa ser líder de alguma pequena estrutura informal, há, geralmente, um líder primário que está acima dos outros. Sua influência é predominante. Cada executivo deve saber quem é o líder informal de seus subordinados e trabalhar com ele, a fim de assegurar que esta liderança esteja acompanhando os objetivos da empresa, em vez de antagonizá-los.

A estrutura informal é um bom lugar para líderes informais se desenvolverem, mas deve-se lembrar que nem sempre um líder informal constitui-se no melhor dirigente formal. Alguns líderes informais falham tanto

como líderes formais porque temem responsabilidade formal, uma atividade que eles não têm enquanto líderes informais.

Os grupos informais surgem e persistem porque eles satisfazem aos desejos de seus membros. Esses desejos são determinados pelos próprios membros do grupo. Desejo esse, que parece ser sentido por todos os grupos como a necessidade de perpetuar sua cultura, e isto é uma importante função de toda estrutura informal.

O grupo informal tem como um ponto forte a comunicação. A fim de atender seus desejos e conservar seus membros informados do que está acontecendo e que possa afetar a satisfação dos desejos, o grupo então passa a desenvolver sistemas e canais de comunicação.

Outro ponto forte é o controle social pelo qual o comportamento dos outros é influenciado e regulado. O controle é tanto interno quanto externo. O controle social interno é dirigido no sentido de fazer os membros do grupo surgir de conformidade de sua cultura, enquanto o controle social externo é dirigido para os que estão fora do grupo, tais como o governo, o sindicato ou determinados grupos informais. O executivo deve saber que a pressão do controle externo pode ser bastante forte, tal como quando uma greve ocorre.

A estrutura informal é considerada como uma força negativa do grupo de trabalho por algumas vezes, mas isso não necessariamente ocorre. Se seus interesses e objetivos estão integrados com a empresa, então trabalhará pelos objetivos da referida empresa, em vez de contra eles. A grande responsabilidade do executivo é fazer todo o possível para efetuar essa integração, pois assim os



dois grupos se harmonizarão em vez de se antagonizarem. Isso é administração efetiva, e seu resultado global corresponde a uma situação em que a estrutura informal ajuda a completar o trabalho.

À medida que, uma pessoa sobe numa estrutura organizacional, sua amplitude de controle torna-se menor. Ocorre também que, no mesmo nível hierárquico, haverá considerável variação na amplitude de controle. De qualquer forma, existe relação entre amplitude de controle e níveis hierárquicos, pois, quanto maior o número de subordinados por chefe, menor será o número de níveis hierárquicos e vice-versa.

Quando um indivíduo alcança uma meta e passa então a ocupar um nível hierárquico superior, o que pode vir a ocorrer são duas recepções, a positiva e a negativa. As recepções são aquelas onde os integrantes deste novo patamar observaram que este colega de trabalho vem lutando e conseguiu um objetivo alcançado com mérito, algumas pessoas que o observam terão a percepção de apoiá-lo e continuarão a incentivá-lo, ou as pessoas que terão a percepção de que este indivíduo está crescendo e eles começam a sentir que este novo parceiro é uma ameaça neste novo ambiente de trabalho onde este integrante começa a atuar. As atitudes destes indivíduos que pensam que ele é uma ameaça por ser uma pessoa visada, inteligente, batalhadora, pode não vir a ser uma recepção tão calorosa e amigável. Estes integrantes são considerados como aqueles que têm uma percepção distorcida e, o relacionamento, começa a ser 'minado' de uma maneira negativa.

Reconhecidamente, uma das questões mais críticas enfrentadas por uma empresa em vias de implementação de gestão de trabalho por equipes é a do papel do líder “formal”. A adoção de trabalho em equipe, conceitualmente significa uma enorme mudança de papel não apenas para os membros das equipes, mas também para os supervisores e gerentes, que precisam, de certa forma, renunciar da investidura do poder formal e aprender a liderar através do ‘empoderamento’ (empowerment). “Em uma transição para equipes nos níveis mais baixo, a alta gerência precisa reexaminar sua própria liderança e trabalho em equipe” <sup>(15)</sup>.

## 2. DEFINIÇÃO SOBRE O QUE SE ENTENDE POR EQUIPES

Primeiramente à definição de equipes, vamos acompanhar o que Taylor<sup>(16)</sup> define por grupo:

*“Tal propensão para o menor esforço agrava-se consideravelmente quando se reúnem vários homens, a fim de realizar trabalho semelhante e receber remuneração diária uniforme. Sob este sistema (o de trabalho em grupos), o melhor trabalhador, gradual e inevitavelmente, abaixa seu rendimento ao nível dos mais fracos e ineficientes. Quando um homem por natureza enérgica, trabalha por alguns dias ao lado de um indolente, a lógica a que chega é irresponsável: por que devo trabalhar mais do que este preguiçoso que ganha tanto quanto eu, embora produza apenas a metade?”*

Quando temos grupos de trabalho como este com colaboradores que pensam diferente entre si, conflitos são gerados.

Em se tratando de trabalho em equipe, devemos evitar os conflitos para que a equipe produza num ritmo compassado e ao mesmo tempo acelerado. Quando a equipe está em sintonia ela tende a caminhar para um objetivo em comum.

A referência dada por Taylor<sup>(16)</sup> significa exatamente a equipe que não quer ser usada como exemplo a ser trabalhado.

*“Equipe é um conjunto de pessoas com objetivos comuns atuando no cumprimento de metas específicas. A formação da equipe deve considerar as competências individuais necessárias para o desenvolvimento das atividades e atingimento das metas. O respeito aos*

*princípios da equipe, a interação entre seus membros e especialmente o reconhecimento da interdependência entre seus membros no atingimento dos resultados da equipe, deve favorecer ainda os resultados das outras equipes e da organização como um todo”.*<sup>(16)</sup>

Essa atitude de respeito deve ser almejada como foco principal dentro de uma equipe.

Os integrantes de uma equipe, diga-se normal, preferem que seu chefe ou superior imediato tome as decisões e resolva os conflitos ou problemas que surgem. Os integrantes desenvolvem seu trabalho diário rotineiro e executam suas tarefas.

A definição por equipe de trabalho é que esta equipe gera sinergia positiva através de esforço coordenado. Seus esforços individuais resultam num nível de desempenho que é maior do que a soma dos insumos individuais.

As equipes de trabalho têm funcionalidades com seus variados tipos. Poderá ser observado neste projeto, a atuação da equipe autogerenciável, mas, no entanto, existem as equipes de funcionalidade cruzadas, as equipes solucionadoras de problemas, entre outras.

Em se tratando de equipes e a quantidade de componentes, é observado que a quantidade interfere no desenvolvimento da mesma. O tamanho das equipes é fundamental, pois quando a equipe é pequena o resultado do trabalho é eficaz. A diferença de se ter uma equipe grande é porque pode ser difícil a interação e principalmente o relacionamento entre os componentes.

A equipe estabelece metas específicas e individuais, ela tem toda uma estrutura de liderança, avalia-se o desempenho da mesma, e busca-se o desenvolvimento de alto nível de confiança mútua. Assim os integrantes devem apresentar integridade, competência, coerência, lealdade e abertura.

Equipes diferenciam enquanto integram: permitindo às organizações envolver pessoas de diferentes perfis, formação e conhecimentos sem que estas diferenças afetem a essência da organização.

#### COMPARAÇÃO ENTRE O SIGNIFICADO DE EQUIPE E EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS (EAGs)

Equipes autogerenciáveis (EAGs) são definidas como grupos de pessoas com atividades interdependentes atuando nos diversos processos, com o mínimo de supervisão direta, conscientes e comprometidos em compartilhar responsabilidades, contribuindo para melhorias nos seus processos de trabalho e negociando os recursos necessários para atingimento dos objetivos do negócio.

Equipes são os indivíduos que atuam em estruturas ou atividades afins, que estejam inter-relacionadas pelas estruturas hierárquicas, diretas ou seqüencialmente na execução das atividades ou serviços, para alcançar objetivos comuns e específicos.

A denominação "Equipes Autogerenciadas" vem da tradução do termo em inglês *Self-Managing Work Groups*, utilizado por Hackman & Oldham <sup>(17)</sup>, ou *Self-Regulating Work Groups* utilizado por Pearce & Ravlin <sup>(17)</sup>. Estas duas denominações enfatizam a característica de tais grupos de trabalho de atuarem

na regulação de uma grande série de fatores que afetam a organização do trabalho dentro do grupo, assim como assuntos internos abrangendo desde a seleção dos membros até a escolha do líder. Já o termo Grupo de Trabalho Semi-Autônomo ou *Semi-Autonomous Group Work* dado por Susman<sup>(17)</sup> e alguns outros autores, confere a dimensão adequada a estes grupos, visto que, no ambiente organizacional, a autonomia será sempre limitada, pelo fato de o próprio grupo estar inserido em estrutura organizacional hierarquizada. Portanto, conceitualmente, “Equipes Autogerenciadas” e “Grupos Semi-Autônomos” tratam da mesma entidade.

“Uma EAG é um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por ‘todo’ um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo” (Wellins et al., 1994) <sup>(14)</sup>.

Manz & Sims Jr. <sup>(15)</sup> também argumentam sobre os problemas e desafios gerados durante a fase de implementação das EAGs. Frequentemente as equipes enfrentam os seguintes desafios: (1) as organizações esperam obter resultados muito rapidamente – expectativa de uma implementação fácil com resultados imediatos; (2) as coisas pioram antes de melhorar – as organizações sofrem uma redução na eficácia durante o estágio inicial; (3) a noção de poder e de controle de gerentes e supervisores é ameaçada – resultado da eliminação natural de níveis hierárquicos intermediários; (4) uma nova perspectiva de liderança é necessária – a alta gerência precisa reexaminar sua própria liderança para o contexto do trabalho em equipe; (5) inicialmente alguns funcionários com status mais alto sentem-se como perdedores – as equipes

tendem a recompensar e valorizar as pessoas com base em seu desempenho e contribuição do que no tempo de serviço; (6) os funcionários precisam de habilidades técnicas e comportamentais ampliadas – os integrantes das EAGs devem desenvolver sua capacidade de autoliderança individual e em grupo; (7) uma abordagem de gestão da qualidade total precisa ser integrada a um sistema autogerenciado; (8) as instalações “virgens” (situação inicial) são mais fáceis do que as mudanças “retroativas” (organização tradicional existente transformada em um sistema de EAGs) – em uma mudança retroativa os desafios da implementação são considerados mais intensos; (9) é difícil difundir as equipes por toda organização – fato este explicado pela dificuldade que muitos gerentes têm de compreender e acreditar que trabalhadores comuns são capazes de assumir as responsabilidades exigidas pelas EAGs.

A equipe reveza suas atividades entre os membros, sendo que um deles lidera por determinado tempo. Todos podem vir a ser o representante da equipe, quer seja por seis meses, por um ano, ou por dois anos. Não existe objetividade se um dos integrantes se candidata para ser o representante mais do que uma vez consecutiva, mas a idéia é que todos possam desenvolver esta atividade e que entre eles haja harmonia, crescimento e respeito acima de tudo.

Quando a estrutura da equipe autogerenciável abrange as dependências administrativas é necessário cautela. As equipes não estão acostumadas a tomarem decisões por si próprias, mas sim depender do superior imediato. Uma equipe autogerenciável possui então um representante, que organiza reuniões é

conhecido como o líder perante outras equipes e outros departamentos, no entanto o representante não é superior imediato/chefe.

Essa função é apenas para que haja organização dentro da equipe, assim como na equipe dos colaboradores do chão de fábrica, para que não haja confusões e distorções de assuntos e outros.

Os grupos recebem e discutem/negociam metas semanais de produção. Parte do salário depende do atingimento dessas metas segundo avaliação do gerente da área. A remuneração por competência tem relação com o desempenho nas funções de gestão de pessoal, manutenção, qualidade, finanças, logísticas e sistemas de informação. Há um responsável para cada uma das áreas funcionais mencionadas, que recebe um bônus por sua competência. Quando todos no grupo já tiverem ocupado uma dessas funções, receberam bônus adicional. O sistema de bonificação é relativamente complexo e visa estimular o crescimento profissional individual e dos grupos simultaneamente.

O objetivo é transferir o poder decisório para os grupos sempre que possível. Cobram-se resultados de quantidade e qualidade periodicamente e os problemas de qualidade constatados durante o teste de rodagem – realizado em uma pista localizada nas imediações da planta (pelo setor de qualidade final) – são de responsabilidade do grupo de montadores que os geraram. Eles devem dar o tratamento adequado a fim de solucioná-los.

Quando se compara equipe de trabalho em ambientes gerais de trabalho pode-se observar que equipes autogerenciáveis são definidas como grupos de



pessoas com atividades interdependentes atuando nas áreas de processo produtivo, com o mínimo de supervisão direta, conscientes e comprometidos em compartilhar responsabilidades, contribuindo para melhorias nos seus processos de trabalho e negociando os recursos necessários para atingimento dos objetivos do negócio.

### **3. VALORIZAÇÃO DE EQUIPES**

Dentro de uma equipe pode ocorrer um prestígio para uma determinada pessoa em específico. Qual então seria a reação do restante dos membros desta equipe? Apoiam-se ou opõem-se?

A integração e a produtividade do trabalhador são desafios difíceis e, aparentemente, até impossíveis de serem obtidos na conjuntura atual, em que o conflito entre o capital e o trabalho aumentou de maneira assustadora em todas as partes do mundo.

A motivação no trabalho tem raízes no indivíduo, na organização, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo em determinado período de tempo. Por exemplo, uma situação de inflação elevada exerce forte pressão de insegurança e insatisfação no trabalhador. Há um consenso entre grande parte dos psiquiatras de que certos males, como hipertensão, enfarte e úlcera, não são problemas de fundo psíquico, mas de problemas econômicos, políticos e sociais. Uma pessoa motivada ou desmotivada é produto do somatório de uma gama de fatores.

O que todos gostariam de fazer é criar um ambiente no qual pessoas gostem de trabalhar e no qual as pessoas trabalhem bem, um ambiente de trabalho que ajude a enriquecer a vida dos trabalhadores. Este ambiente deveria satisfazer tanto os requerimentos do trabalhador quanto do seu empregador, atendendo as necessidades da comunidade como um todo.

A criação de tal ambiente parece bastante complicada, pois presume um acordo entre pessoas e pessoas são totalmente diferentes umas das outras,

recordando Maslow <sup>(6)</sup>. Mas o fato de as pessoas serem diferentes entre si torna-se o que elas tem em comum e é um bom ponto de partida.

As pessoas devem ser motivadas, de acordo com Maslow <sup>(6)</sup>, pois a motivação enxerga o compromisso do indivíduo para o trabalho e seu local de trabalho do ponto de vista dos fatores internos a ele, das necessidades individuais, gostos e preferências.

De acordo com Maslow <sup>(6)</sup> o comportamento das pessoas num dado momento costuma ser determinado pela sua necessidade mais intensa. Estas necessidades formam uma hierarquia que se estende das **Necessidades Básicas ou Fisiológicas**, passa pelas **Necessidades de Segurança, Sociais**, de **Auto-Estima**, até chegar ao topo com as **Necessidades de Auto-Realização**; esta é a sua Pirâmide das Necessidades Humanas.

A sociedade atual permite a satisfação dos três primeiros níveis, sendo os outros alcançados mais raramente, ficando o homem perpetuamente a persegui-los.

McGregor <sup>(7)</sup> propôs que permitindo ao homem receber responsabilidades se estará oferecendo-lhe a oportunidade de realização no trabalho.

Rogers <sup>(7)</sup> define realização pessoal como a possibilidade de ser aquilo que é o mais profundo de si.

Maslow <sup>(6)</sup> também enumerou as aspirações humanas fundamentais a partir das experiências máximas: os estados de êxtase.

## OS CONCEITOS CIRCUNSTANCIAIS

Abordagem sociológica: as mudanças das ações são externas ao indivíduo. O homem está determinado a agir conforme as pressões externas que se exercem sobre ele, sendo estas pressões tanto materiais, sociais e normativas.

### OS CONCEITOS EMPÍRICOS

Ao nascer a criança é uma página em branco sobre a qual irá escrever suas experiências de vida. O indivíduo torna-se o resultado condicionado de seu passado.

Estas teorias privilegiam uma situação afetiva fundamental que determina as atitudes do adulto.

### OS CONCEITOS INTERACIONISTAS

A motivação nasce da interação do sujeito e seu meio ambiente. O indivíduo está submisso às motivações e aos freios.

A distribuição de renda e riquezas entre quem trabalha e para quem se trabalha gera uma controvérsia na definição da motivação para o trabalho. Existe um perigo considerável em relação a este assunto quando os empregadores usam a motivação para persuadir trabalhadores a aumentar lucratividade sem correspondentes ganhos para os mesmos.

É importante observar os objetivos que se tem quando se procura aumentar a motivação dos empregados. Em geral, as empresas buscam programas de motivação para seus funcionários, tendo como pano de fundo sempre o objetivo de aumento da produtividade e conseqüente aumento de lucros. Mas, se com isto conseguirmos aumentar o salário dos trabalhadores

estaremos lhes garantindo uma satisfação no trabalho e aumentando sua qualidade de vida no trabalho?

E isto por sua vez continuará garantindo um aumento cada vez mais crescente da produtividade?

Consideremos alguns detalhes existentes entre a relação "satisfação do trabalho" e "produtividade". Herzberg <sup>(7)</sup> considera que "sentimentos de auto-progresso, sucesso, e o desejo de obter maiores responsabilidades" são mais importantes que dinheiro para convencer pessoas a aumentarem produtividade. Satisfação no trabalho é apenas uma maquiagem da complexidade das necessidades do homem, e, ainda, não existe nenhuma demonstração entre satisfação do trabalho e produtividade.

Determinar a satisfação torna-se bastante complexo, pois as necessidades variam de pessoa para pessoa. As pessoas necessitam do dinheiro para atender suas necessidades, e lutam para obterem melhores salários quando consideram que a remuneração recebida é incompatível com seu trabalho. Mas, uma vez que suas necessidades básicas são satisfeitas, o dinheiro deixa de ser prioritário e a busca pela satisfação no trabalho torna-se mais importante.

O homem então passa a buscar uma melhoria na sua qualidade de vida no trabalho. E o que seria então a Qualidade de Vida no trabalho? Este termo Qualidade de Vida no Trabalho surgiu pela primeira vez em 1972 na *International Conference on the Quality of Working Life* (Cherns & Davis, 1975) <sup>(14)</sup>. O termo foi associado a muitos conceitos tais como: "humanização do

trabalho", "reforma do trabalho", "reestruturação do trabalho", "melhoria do trabalho", "(re)projeto do trabalho" e "sistemas sócio-técnicos". Uma definição que agrega muitas propostas é que a Qualidade de Vida do Trabalho, constitui-se numa reação afetiva do empregado face a evolução do conteúdo e do contexto de seu emprego.

A motivação também é definida pela capacidade de engajamento e de mobilização dos recursos (vontade), é falar do comportamento humano face uma situação. Existem várias determinantes da conduta humana e é interessante revisar estes princípios no intuito de melhor compreender o homem e poder auxiliá-lo na busca pela satisfação no trabalho.

## OS COMPORTAMENTOS

Os comportamentos instintivos: são aqueles comportamentos estereotipados. Eles reúnem as noções de: biologia, naturais (nascença), mecanismo, estímulo.

As necessidades: uma necessidade é um estado de tensão frente a uma obrigação (biológica, psicológica ou sociológica), adquirido ou natural.

Os mecanismos de auto defesa: um dos principais motores de nossa conduta é a inquietação. Os mecanismos de auto defesa tendem a transformar 'todas' situações de ansiedade em situações satisfatórias. Existem quatro grandes formas de condutas (reações):

1. O afastamento;
2. A projeção;
3. A sublimação;

#### 4. A anulação.

As defesas sociais: os indivíduos estão ameaçados em sua segurança, seus valores sociais (perigos externos contrariamente às defesas do EU=perigo interno). Ele necessita defender:

1. Sua integridade, necessidade de segurança pessoal;
2. Seus valores sociais.

Os condicionamentos: são os comportamentos decorrentes da repetição e do esforço, e que nós trazemos dos hábitos e costumes de nossos ancestrais. Os hábitos respondem a uma necessidade de estabelecer relações com o meio ambiente, uma necessidade de segurança.

Os hábitos: são agentes do processo de rotinização da vida social (modelos comportamentais), que fornece uma coesão da vida social. A força dos hábitos é uma condicionante irracional do comportamento. Os hábitos são um dos fundamentos da personalidade.

Os costumes: são as normas comportamentais, uma referência de conduta: uma necessidade fundamental do homem de ser estimado por seus semelhantes, o que o faz agir segundo os sensores dos valores sociais.

Os complexos pessoais: são um conjunto de condutas estereotipadas, originários de um condicionamento (família), um traumatismo psicológico ou um ambiente psicológico perturbador.

As atitudes: são as orientações gerais da maneira de ser face a certos elementos do mundo exterior. É um estado de espírito, uma disposição que orienta as interações. Duas atitudes importantes para a formação do jovem:

1. a auto estima, a confiança em si: o ambiente familiar e a educação são importantes para definir a auto estima do indivíduo;

2. as aspirações: elas são condicionadas ainda pela família, a educação carregará as representações conscientes e as refletirá no futuro.

As emoções, sentimentos, paixões e interesses: a emoção é um estado de consciência caracterizado pela submersão da reflexão objetiva e das condutas reflexivas, com emergência de um estado de excitação mais ou menos forte. As emoções dividem-se em duas categorias:

1. A quietude (satisfação, bem estar);
2. A inquietude (insatisfação, mal estar).

A todo sentimento, estão ligadas uma série de condutas.

Os fantasmas e os arquétipos: Um fantasma é um cenário imaginário. Um arquétipo é uma imagem mental, símbolo comum a um conjunto de indivíduos (pertencente ao inconsciente coletivo).

As determinantes irracionais das condutas são denominadas desejos, necessidades, emoções, sentimentos, paixões, interesses, crenças, valores experimentados, fantasmas e representações imaginárias, complexos pessoais, condicionamentos e hábitos, atitudes profundas, opiniões e aspirações. Elas se situam no inconsciente e são aprendidas desde a infância, fixadas e reforçadas durante a vida do indivíduo.

Motivar significa agir sobre os diferentes níveis da conduta humana, tendo como resultado um movimento do fenômeno social total que é a conduta humana.



A idéia seria que a equipe pudesse apoiar a pessoa em destaque e assim que esta conseguisse a promoção outras fossem apoiadas para que uma nova pessoa ganhasse a promoção. A equipe apóia os membros até que todos cresçam e alcancem um ponto de destaque.

E essa situação ocorreria sempre incentivando um ou outro membro da equipe.

A motivação dos membros é outro fator importante que afeta a produtividade em grupo e que poder ser gerenciada para evitar ou minimizar a perda do processo. A motivação de acordo com Wagner III <sup>(18)</sup>, é um determinante crucial da realização individual e é igualmente fundamental na determinação da realização de um grupo. Os membros devem estar suficientemente motivados para alcançar o mais alto nível de produtividade permitido por seus talentos. Tal como as metas e as recompensas podem fortalecer a motivação dos indivíduos, também podem aumentar a motivação nos grupos. Em relação ao desempenho grupal o estabelecimento das metas grupais específicas e complexas exerce um poderoso efeito positivo sobre a produtividade grupal.

Os membros dos grupos com metas específicas são mais atraídos para suas tarefas em grupo e se conformam mais com as expectativas de seu grupo, fazendo com que o desempenho grupal seja um fator de melhoria.

## TIPOS EXISTENTES DE VALORIZAÇÃO DE EQUIPES E SUAS COMPARAÇÕES

Quando existe fixação de metas, analisam-se os efeitos de complexidade da meta comparando resultados entre campanhas. As comunidades que estabeleciam metas mais elevadas obtinham melhores resultados do que aquelas que estabeleciam metas mais baixas. As metas de grupo exercem efeitos poderosos e persistentes na produtividade do grupo. A fixação de metas grupais de um programa de *feedback* aumentou a produtividade em 75% conforme estudos realizados. Uma outra pesquisa mostrou que a mesma fixação de metas demonstrou um comportamento agressivo.

Comparando as equipes, com suas motivações, metas e dentro deste objetivo, pode-se visualizar que resultados diferentes podem ser obtidos. Uma equipe demonstrou melhoria, enquanto a outra, agressividade.

O resultado da equipe que demonstrou comportamento agressivo foi de aumento no bloqueio corporal legal da equipe. O bloqueio da equipe oponente aumentou em 82% e no próximo período para 141%. As metas foram atingidas e a equipe faturou grandes resultados em cinco anos.

Destacou-se que os processos específicos mediante os quais as metas do grupo influenciam no desempenho da equipe.

Numa simulação gerencial descobriu-se que os grupos com metas específicas e complexas sobrepujavam grupos com metas vagas. Os grupos com metas específicas e complexas foram melhores do que os outros grupos no planejamento de como atingir essas metas. Grupos confrontados com metas complexas também parecem empenhar mais esforços.

Recompensas dependentes de realização específica também ajudam a motivar os grupos, sendo elas recompensas à cooperação em grupo e à competição em grupos.

Recompensas à cooperação em grupo são distribuídas igualmente entre os membros, ou seja, o grupo é recompensado como grupo por seu desempenho satisfatório, e cada membro recebe exatamente a mesma recompensa. Essa técnica não recolhe diferenças individuais de esforço ou desempenho, mas, ao contrário, recompensa esforços dos funcionários no sentido de coordenarem suas atividades de trabalho e de recorrerem uns aos outros. Por causa disso, o sistema de recompensa por cooperação ignora a possibilidade de que alguns membros façam contribuições maiores do que outros ao desempenho da tarefa em grupo. A iniquidade provocada por esse tipo de distribuição de recompensas pode desmotivar os membros dotados de desempenho mais elevado.

Recompensas à competição em grupos, os membros do grupo são premiados por desempenho satisfatório como indivíduos de um grupo. Recebem recompensas eqüitativas que variam conforme seu desempenho individual. Esse sistema, que se baseia na idéia de que o desempenho elevado em grupo exige que todos os membros desempenhem no grau mais elevado de sua capacidade, premia mais aqueles que fazem do que aqueles que não fazem. Propicia um vigoroso incentivo ao esforço individual e, por isso, pode melhorar a produtividade individual. No entanto, pode contrapor os membros do grupo entre si numa luta por maiores recompensas pessoais. Se isso acontece a cooperação

e a coordenação necessárias ao desempenho de tarefas do grupo talvez não sejam desenvolvidas e fazendo com que haja um efeito de impacto negativo dentro do grupo fazendo com que os integrantes venham a sofrer conseqüências.

## DEFINIÇÃO DOS EFEITOS POSITIVOS DA VALORIZAÇÃO DE EQUIPES

O efeito positivo da valorização das equipes depende do grau de interdependência das tarefas. Nas organizações as pessoas compartilham uma grande variedade de inter-relações, seja o compartilhar de recursos valiosos, conversas informais, associações interpessoais.

As recompensas à cooperação, que incentivam a cooperação e a coordenação, promovem a produtividade grupal quando associadas à alta interdependência das tarefas.

As recompensas por competição motivam o alto desempenho pessoal e resultam no aumento da produtividade grupal <sup>(18)</sup>.

Premiar a produtividade sempre que ela ocorrer tanto com recompensas materiais quanto com elogios é um dos pontos a ser observado.

De acordo com Wagner III <sup>(18)</sup>, todas as equipes são grupos e, por isso, o desempenho da equipe é influenciado por fatores adicionais que não influenciam a produtividade de outras variedades de grupo.

Na opinião de McGregor <sup>(7)</sup>, muitos dos difíceis problemas organizacionais referentes à coordenação e controle podem ser resolvidos

através do trabalho de equipes e da atividade de grupo, sendo que um pequeno grupo face a face seria tão importante quanto indivíduo na organização.

Katzenbach & Smith <sup>(19)</sup> também identificaram três razões básicas que motivaram e continuam motivando as organizações para a adoção da gestão do trabalho em equipes.

1) Equipes incrementam e potencializam a capacidade dos indivíduos, das hierarquias e do processo gerencial, requerendo grande comprometimento e contribuições significativas de cada um de seus integrantes. Equipes também promovem neste processo gerencial, um incremento no impacto do desempenho dos processos gerenciais básicos, tais como planejamento, alocação de recursos e avaliações. Ao contrário, de algumas opiniões populares, a adoção de equipes não implica a destruição da hierarquia; ao contrário, equipes e hierarquia promovem um incremento mútuo de desempenho devido ao fato de que a estrutura e a hierarquia geram desempenho dentro de limites bem definidos.

2) Equipes são práticas: significando que a maioria das pessoas pode viabilizar o trabalho em equipe.

3) Equipes obtêm os resultados estabelecidos: além de ajudar a estabelecer e comunicar claramente as aspirações de desempenho, provendo recursos de motivação e recompensas além do desenvolvimento pessoal que jamais podem ser imitados pelos planos de carreira e recompensas macro das empresas.

A alma da empresa orientada para processos, é o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de se fazer um trabalho melhor, sendo os resultados financeiros uma consequência; porém a proposta principal é criar mais valor. Equipes de trabalho flexíveis e polivalentes devem, portanto, tomar parte das decisões que afetam seu processo de trabalho.

Uma vez que é este o caminho apontado para a eficácia empresarial, importante, pois, é a identificação dos pontos fortes (fatores facilitadores) e dos fracos (fatores dificultadores) quando da implementação e consolidação da organização do trabalho por equipes.

#### DEFINIÇÃO DOS EFEITOS NEGATIVOS DA VALORIZAÇÃO DE EQUIPES

Associar recompensas por cooperação à baixa interdependência estimulará cooperação desnecessária, poderá sufocar o desempenho pessoal e, ainda, promover a vadiagem social. Um descompasso similar pode ocorrer quando recompensas à competição são conjugadas à interdependência elevada. Com isso, os conflitos e a competição entre membros do grupo em luta para maximizarem seus próprios resultados solapam a cooperação.

A produtividade grupal em situações de baixa coesão está relacionada aos efeitos positivos e negativos da valorização. Alguns membros de cada grupo adotam normas que favorecem produtividade elevada e trabalho árduo. Outros adotam normas que favorecem baixa produtividade e indolência. O resultado agregado dessa mescla de normas geralmente é um nível de produtividade de baixo a moderado.

Nos dias atuais, uma experiência ruim numa equipe é uma incrível perda de tempo e talento. Uma das maneiras de evitar erros é aprender com as experiências anteriores. “Eu raramente vejo as equipes refletirem sobre os fatores que contribuíram para seu sucesso ou fracasso, embora isso influencie tremendamente seu resultado futuro” afirma Caproni Gomes <sup>(20)</sup>.

#### **4. ATÉ QUE PONTO A VALORIZAÇÃO DEVE SER CULTIVADA EM EQUIPES**

A fim de evitar o incentivo de normas de produtividade negativa, os gerentes não devem recompensar desempenho inaceitável ou punir os que apresentam desempenho eficaz.

Estamos vivenciando um momento em que a instituição busca resgatar o que é mais humano nas pessoas, ou seja: o conhecimento, a criatividade, a sensibilidade e o seu compromisso. De acordo com Fischer <sup>(20)</sup>, a idéia de um “modelo de gestão” é de desenvolvimento mútuo, ou seja, a instituição, ao se desenvolver, desenvolve pessoas e estas, a Instituição.

Segundo Chiavenato <sup>(21)</sup>, “as organizações dependem de pessoas para poder funcionar”. Por esse motivo, devem-se considerar os trabalhadores não apenas do ponto de vista da produtividade, mas também pela qualidade de vida no trabalho, que envolve a satisfação profissional e pessoal.

É cada vez mais consensual que as instituições necessitam de trabalhadores com um perfil profissional compatível com os requisitos demandados pelas novas configurações do mundo do trabalho. Esse perfil, de modo geral, baseia-se na versatilidade dos profissionais para acompanhar as constantes mudanças que ocorrem nos ambientes de trabalho, na capacidade de atuar em equipes, de se expressar com clareza, de resolver problemas de forma fundamentada, dentre outras características (Harvey, 1993; Sousa Santos, 1997).

Nesse cenário de transformações, se faz necessário uma nova forma de gestão de pessoas, mais participativa e flexível, para que os trabalhadores



tenham possibilidades de desenvolver suas competências, de crescer e de serem reconhecidos, pessoal e profissionalmente para saber o ponto final em se valorizar tais equipes. Os gestores assumem um papel de relevância nesse contexto, na medida em que devem ser capazes de perceber as necessidades e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários quanto às suas competências técnicas e às habilidades pessoais e comportamentais.

O trabalho deve representar algo que vai além do valor da remuneração, tanto para os funcionários, quanto para a instituição que os contrata e para as pessoas que dela necessitam, ou seja, deve representar o envolvimento, o compromisso e, em contrapartida, a possibilidade de reconhecimento e valorização. É importante que a Instituição busque dispositivos avaliatórios mais efetivos que gerem resultados amplos e duradouros para a instituição e para a própria pessoa, de acordo com os objetivos organizacionais já expressos através de várias ações implementadas.

Conforme Silva <sup>(13)</sup>, em texto apresentado no Programa Avançado em Gestão Pública Contemporânea da FUNDAP, “competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes, relacionados a desempenho superior em determinada atividade – o que significa agregar valor”.

Ou, competência, pode ser:

*“o saber agir de maneira responsável e reconhecida que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimento, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. - O que significam os verbos expressos nesse conceito: - Saber agir: saber o que*

*e por que faz; saber julgar, escolher, decidir; - Saber mobilizar: saber mobilizar recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles; - Saber comunicar: compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros; - Saber aprender: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento dos outros; - Saber comprometer-se: saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização; -Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido; - Ter visão estratégica: conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas". <sup>(13)</sup>*

Portanto, os autores apontam que competência é muito mais que o conjunto de habilidades, atitudes e comportamentos.

Cabe ressaltar que, para PICARELLI F<sup>o</sup>. <sup>(23)</sup>, "uma habilidade é a capacidade de realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas em conformidade com determinados padrões exigidos pela organização. Uma habilidade envolve conhecimentos teóricos e aptidões pessoais. Uma habilidade relaciona-se à aplicação prática desses conhecimentos e aptidões. Conhecimentos podem ser transmitidos e aprendidos. Aptidões estão mais diretamente ligadas a características pessoais, tais como capacidade de concentração e coordenação motora. A aplicação prática relaciona-se diretamente com a atitude individual e a motivação para o trabalho. [...] É claro que um sistema de certificação de

competências deve ser bem diferente de um sistema de certificação de habilidades".

As habilidades são as ações do indivíduo, considerando fatores de natureza interna, ou seja, aquilo que é próprio e particular de cada um, e que é um referencial de personalidade, de modo que seja perceptível pelas atitudes quanto ao envolvimento e autodesenvolvimento e que refletem no desempenho das atividades/serviços.

## 5. ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE A VALORIZAÇÃO E A MATURIDADE DE UMA EQUIPE

O foco está sendo a valorização das equipes, mas além das equipes serem motivadas por metas e recompensas apropriadas, os membros também devem saber o que se espera deles no trabalho para que o grupo seja produtivo. As normas do grupo propiciam esse tipo de conhecimento, e a coesão determina se uma mescla entre diferentes normas será encontrada em um único grupo. Normas e coesão de grupo combinam-se para moldar as expectativas de desempenho ou competências que influenciam a produtividade de seus membros.

Alguns importantes pontos que podem influenciar esta coesão são:

- *Atitudes, valores ou interesses pessoais compartilhados.* Pessoas que compartilham as mesmas atitudes, valores ou interesses tendem a sentir atração recíprocos.
- *Acordo quanto as metas do grupo.* Metas de grupos incentivam os membros a trabalharem juntos. Quando os membros do grupo participam na definição do seu propósito e metas, passam a conhecer e influenciar uns aos outros.
- *Interação freqüente.* A interação freqüente e a proximidade física que ela propicia incentivam os membros do grupo a desenvolver o entendimento mútuo, e a intimidade que caracterizam a coesão.

- *Pequeno tamanho do grupo.* Grupos menores tendem a ser mais coesos do que os maiores, porque a proximidade física facilita a interação entre seus membros.
- *Recompensas em grupo.* Recompensas à cooperação do grupo que incentivem a interação podem estimular também a coesão, principalmente quando os membros estão executando tarefas interdependentes.
- *Avaliação favorável.* O reconhecimento concedido a um grupo por desempenho eficaz pode reforçar sentimentos de orgulho por pertencer ao grupo e pelo desempenho grupal.
- *Ameaça externa.* Ameaças ao bem-estar de um grupo, originadas de fora, podem reforçar a coesão do grupo por propiciarem um inimigo comum que motiva uma resposta unificada. O conflito entre grupos pode promover a coesão interna.
- *Isolamento.* Ser excluído de outros grupos pode reforçar a percepção dos membros de que participam de um destino comum, que, mais uma vez, motiva uma resposta unificada.

Uma equipe autogerenciada é a extensão natural da autoliderança, sendo um tipo de autoliderança coletiva ou em grupo. A autoliderança por sua vez, é definida como o comportamento e os padrões de pensamento usados para influenciar a eficácia e o desempenho das pessoas. <sup>(18)</sup>

## CONCLUSÃO

As EAGs representam trabalhadores reunidos em torno de uma equipe coesa e de todos os passos de cada tarefa que compõe a produção: discutindo e co-decidindo, ritmos e processos incluindo o horário de trabalho; trabalhadores assumindo a autoria e a responsabilidade dos “seus” produtos; riscos do trabalho sendo descobertos e prevenidos coletivamente.

Manz & Smith <sup>(22)</sup> expõem que um dos obstáculos refere-se a transição de supervisão para facilitador. Basicamente, essa transição é desafiadora por duas razões: eles experimentam uma perda de poder e controle à medida que notam que seus subordinados devem transformar-se em gerentes de si mesmos, e percebem que seu repertório de habilidades gerenciais desenvolvido durante anos de experiência e conflitos tornar-se-á obsoleto.

Definir se um trabalhador está motivado é tarefa bastante complexa, pois as necessidades e anseios variam de pessoa para pessoa. Esta análise passa por processos bastante subjetivos.

Infelizmente, o que se percebe na maioria dos estudos é um enfoque dado a produtividade e aumento dos lucros e não ao homem.

Quando uma equipe esta focado no conceito de Equipe Autogerenciável, onde todos podem se tornar o representante, o líder a qualquer momento, esta realização que tanto é procurada pode ser encontrada, e a partir deste momento tentar conquistar novos objetivos e realizações.

Através deste estudo foi possível verificar que entre grupos informais e formais, a forma como se alcançar um novo nível hierárquico pode ser bem diferenciado, com foco na equipe ou somente no indivíduo.

Foi claro observar que, se a equipe possui um clima organizacional agradável e principalmente maduro, a valorização de um integrante da equipe com certeza pode ocorrer com tranquilidade e pacificamente.

Com o conceito de EAG dentro das equipes, torna-se mais viável o crescimento do indivíduo como sendo parte dela, e o crescimento da equipe, fazendo com que todos ganhem, ou cresçam.

Até o momento de uma equipe atingir certo grau de maturidade a valorização de um indivíduo não ocorrerá, pois percepções negativas irão surgir com o tempo, e o clima, o ambiente de trabalho não será produtivo e nem agradável a ponto de existir uma valorização, motivação ou apoio mútuo entre os integrantes da equipe fazendo assim com que o efeito da EAG seja negativo.

Logo o que se conclui é que o efeito que a EAG vem a causar numa equipe é positivo, duradouro, traz amadurecimento, respeito, e foca no bem-estar de todos os integrantes para um crescimento contínuo e seguro.

## 12. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Scarpi MJ. Gestão de clínicas médicas. São Paulo: Futura; 2004.
2. Allen e Meyer.
3. Oliveira D. Sistemas, Organização & Métodos – uma abordagem gerencial. 13<sup>a</sup>. ed. Revista Ampliada. São Paulo: Atlas, 2002.
4. Sanches C. Sociedade. In: Scarpi MJ, organizador. Gestão de Clínicas Médicas. São Paulo: Futura; 2004.
5. Drucker PF. O melhor de Peter Drucker: obra completa. São Paulo: Nobel; 2002.
6. Maslow AH. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitmark; 2001.
7. Drucker PF. Prática da Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira Thomson Learning; 2003.
8. Moscovici S. The phenomenon of social representations. University Press, 1984.
9. H Robbins, M Finley. Por que as equipes não funcionam: o que não deu certo e como torná-las criativas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
10. Argyris C. Personalidade e organização. Rio de Janeiro : Renes, 1968.
11. ISHIKAWA K. Controle de Qualidade Total: à maneira japonesa. Rio de Janeiro : Campus, 1993.
12. Burmester H. Planejamento Estratégico. In: Scarpi MJ, organizador. Gestão de Clínicas Médicas. São Paulo: Futura; 2004.
13. Silva FG. Modelos de Gestão. In: Scarpi MJ, organizador. Gestão de Clínicas Médicas. São Paulo: Futura; 2004.



14. Kirkman BL, Beyond BR. Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. The Academy of Management Journal, 1999 – JSTOR.
15. Teams CC Manz, HP Sims Jr. Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self-Managing Work - Administrative Science Quarterly, 1987 – JSTOR.
16. Taylor F. Princípios de administração científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
17. GR Oldham, JR Hackman. Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions. Administrative Science Quarterly, 1981 – JSTOR
18. Wagner III, John A. Comportamento organizacional. São Paulo: Saraiva, 2002.
19. Katzenbach Jr., Smith DK. Equipes de Alta Performance. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
20. Fleury & Fischer. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.
21. Chiavenato. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thompson, 2004.
22. Fleury & Fleury. Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia, e Brasil. São Paulo: Atlas, 1997.
23. Wood Jr, Picarelli Filho. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1999.